

Ludo Van Thillo a bien fait de laisser son fils Christian développer l'entreprise familiale.

Charles Sasse est spécialiste des entreprises familiales.

L'actuel PDG de Mars, Paul Michaels, n'appartient pas à la famille Mars.

Chez Moortgat, Philippe partage le pouvoir avec Michel et Bernard.

Pas de société de famille sans charte familiale !

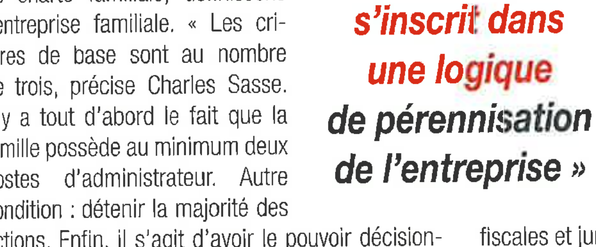


QUEL CHEF D'ENTREPRISE N'A JAMAIS PENSÉ AU FUTUR DE SES ENFANTS DANS SA FIRME ? MON FILS A-T-IL LA CARRURE POUR PRENDRE MA PLACE ? DE QUOI MA FILLE A-T-ELLE BESOIN POUR ME SUCCÉDER ? QUEL EST LE PROFIL DU SUCCESSEUR FAMILIAL IDÉAL ? AUTANT DE QUESTIONS AUXQUELLES LA CHARTE FAMILIALE DOIT POUVOIR RÉPONDRE. L'INSTITUT DE L'ENTREPRISE FAMILIALE NOUS AIDE À CERNER CET OUTIL FONDAMENTAL.



Paul GROSJEAN

Charles Sasse est l'homme de tous les paradoxes. Ingénieur Commercial Solvay, il dirigea la société familiale jusqu'à ce qu'elle fut vendue. Cela lui permit de bifurquer vers sa vraie passion : la psychologie. Aujourd'hui, ce psychothérapeute est reconnu en tant que spécialiste des relations professionnelles. Il est également Administrateur de l'Institut de l'Entreprise Familiale. Il répond à nos questions.



Avant d'expliquer le concept de charte familiale, définissons l'entreprise familiale. « Les critères de base sont au nombre de trois, précise Charles Sasse. Il y a tout d'abord le fait que la famille possède au minimum deux postes d'administrateur. Autre condition : détenir la majorité des actions. Enfin, il s'agit d'avoir le pouvoir décisionnel sur la stratégie, sur la vente et sur la transmission de l'entreprise. Dès que vous réunissez deux de ces trois critères, vous êtes considéré comme entreprise familiale ».

Valeurs et principes

Quelle est dès lors la définition de la charte familiale ? « Elle s'inscrit dans une logique de pérennisation de l'entreprise, répond Charles Sasse. C'est un travail d'introspection personnelle et familiale. Elle concerne les aspects historique, philosophique, psychologique. Précisément, c'est une déclaration écrite qui décortique les valeurs familiales, les principes familiaux ainsi que les objectifs et aspirations de la famille vis-à-vis de son entreprise ». Quelle est la différence avec le pacte d'actionnaires ? « Le pacte d'actionnaires est un document à part mais complémentaire. Il décrit les démarches fiscales et juridiques pour transmettre l'entreprise : évaluation des actions, qui peut acheter, qui peut vendre, à quel moment, etc. Il possède une dimension légale et contraignante qui n'existe pas dans le cas de la charte familiale. En d'autres termes, quand les lois changent, on adapte le pacte. Par contre, la charte n'est modifiée que quand la philosophie évolue ».

> **« La charte familiale s'inscrit dans une logique de pérennisation de l'entreprise »**

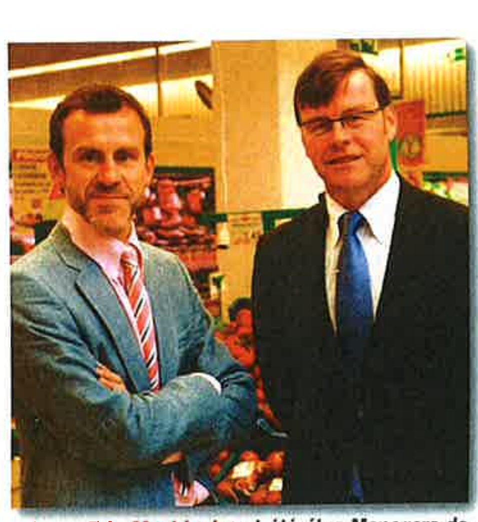
Revenons-en aux valeurs familiales. « Elles caractérisent la famille, enchaîne Charles Sasse. Elles doivent être transmises de génération en génération ». Des exemples ? « Chez Colruyt, il y a la simplicité. Dans le cas de Mars, c'est l'indépendance qui prime. Pas d'endettement ! Du côté de Mittal, on insiste sur la capacité à faire des bénéfices. La religion peut ainsi avoir une influence sur les valeurs ». Et les principes ? « Il s'agit d'appliquer les valeurs. Pour ce faire, il faut des principes. Ce sont en quelque sorte les guidelines. Les exemples sont multiples. La famille est-elle ouverte à des administrateurs extérieurs ? A partir de quand est-on extérieur ? Les beaux-frères et les belles-sœurs sont-ils extérieurs ? Quelles sont les compétences nécessaires pour être dirigeant ? Quelle est la composition du conseil de famille ? Faut-il un rassemblement annuel ? Sur quelles bases organiser les projets philanthropiques ? ».



Vianney Mulliez, Président du Groupe Auchan, est aux manettes avec Gérard Arnaud et Hugues



« Rob » Walton est le fils aîné de Sam Walton, fondateur de Wal-Mart



John et Eric Mestdagh ont été élus Managers de l'Année 2010.

En fait, il n'y a pas de règles pour faire une charte familiale. La seule obligation est qu'elle soit écrite. Il est d'ailleurs recommandé d'utiliser les termes habituels de la famille. Il y a une sémantique familiale à respecter. Ceci dit, toutes les tailles et toutes les formes sont à envisager (d'une page à une cinquantaine de pages). La communication peut être réservée aux membres de la famille comme elle peut être destinée aux collaborateurs ou affectée à l'extérieur. Tout ne doit pas être confidentiel. Une certaine transparence est possible.

Pas de Dallas

Ajoutons que les chartes familiales ne sont pas l'apanage des grandes dynasties. Toutes les catégories d'entreprises sont concernées. Bien sûr, suivant le niveau de la société, la complexité du document variera. Il est par ailleurs conseillé de rédiger la charte familiale en période de sérénité. Il n'est pas sain de le faire en temps de crise ou de conflit. De toute façon, il est fondamental que toute la famille soit impliquée dans la rédaction (sachant que cela peut prendre plusieurs années). En résumé, la charte familiale est un outil de prévention des conflits familiaux. Le but est d'éviter que cela ne dégénère à la façon Dallas. « C'est très efficace, conclut Charles Sasse. Regardez les Mulliez ou les Colruyt. Ils ont pu passer le cap de la troisième génération sans problème ». Il est vrai qu'on peut se demander pourquoi les Solvay-Janssen ont traversé les âges et pas les Empain. Tout simplement parce qu'ils ont pu transmettre leurs valeurs et leurs principes. Hélas, les entreprises familiales sont encore trop peu nombreuses à se doter des armes nécessaires. Si vous désirez vous atteler à la rédaction d'une charte, n'hésitez donc pas à prendre contact avec l'Institut de l'Entreprise Familiale.

(www.institutentreprisefamiliale.be).

> **« Toutes les catégories d'entreprises sont concernées »**



A partir de quand une société n'est-elle plus familiale ? Jusqu'où peut-on vendre des parts à des investisseurs extérieurs ?

Les Horn veulent maintenir le cap...

Basée dans les Cantons de l'Est et au Grand Duché du Luxembourg, la société Ortis emploie 135 personnes. Elle est spécialisée dans la phytosanté. Au départ, en 1958, il y eut Adolphe et Irène Horn. Ce sont maintenant Michel, Philippe et Solange Horn qui sont aux manettes. La troisième génération comprend cinq cousins et cousines (entre 21 et 34 ans). Elle n'est pas encore impliquée dans l'entreprise, ni dans le Conseil d'Administration, ni dans l'opérationnel. Pourtant, elle est amenée à s'y engager. C'est pour cela qu'elle a pris en charge la rédaction de la charte familiale.

« Tout est parti d'un séminaire organisé par l'institut IMD en Suisse, nous confie Michel Horn. L'intitulé était 'Leading the Family Business'. Nous avons eu ainsi l'occasion de fréquenter d'autres chefs d'entreprises familiales. Nous avons pu constater que nous étions tous confrontés aux mêmes problèmes de transmission, quel que soit le secteur d'activité. En revenant à Elsenborn, nous avons donc eu l'idée de créer un mode d'emploi pour préserver l'harmonie d'une génération à l'autre, cela dans le respect de nos valeurs.

Concrètement, nous avons décidé de nous doter d'une charte familiale et qu'elle serait rédigée par la génération à venir. Celle-ci a été aidée par Laurent Weerts de l'Institut de l'Entreprise Familiale. Aujourd'hui, après douze mois de travaux, elle arrive aux conclusions. Pour mon frère, mon épouse et moi-même, cela signifie que nous pouvons petit à petit nous détacher de l'opérationnel (même si nous sommes encore en pleine forme). Nous resterons bien sûr encore présents pendant un certain temps dans le Conseil d'Administration. La transition devrait se passer de manière harmonieuse. C'est une énorme satisfaction. Notre souci est de pérenniser cette entreprise à laquelle nous tenons tant. Notre identité est très forte. Elle est un savant mélange de rigueur germanique et de créativité latine. Il faut préserver tout cela. Nous sommes en bonne voie grâce à notre charte familiale ».

